心理科学进展 2019, Vol. 27, No. 6, 1111–1122
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2019.01111

动机视角下的亲组织不道德行为*

程 垦[1] 林英晖[2]

([1]同济大学经济与管理学院, 上海 200092) ([2]上海大学管理学院, 上海 200444)

摘 要 亲组织不道德行为是近年来组织行为学界广泛关注的研究议题。但是, 关于亲组织不道德行为的概念内涵, 目前还存在一定模糊性。基于动机视角, 从亲组织不道德行为的定义、特征、动机、类型等方面, 对亲组织不道德行为的概念模糊性进行细致解构与深入剖析, 形成相对系统的亲组织不道德行为概念内涵; 并据此概念内涵背后的动机逻辑, 对现有的亲组织不道德行为影响因素进行分类梳理, 阐释其对亲组织不道德行为的影响机制; 最后, 从细分类型、测量工具、研究视角、影响因素、抑制机制、影响效应与本土化等方面为后续研究提供针对性的建议。

关键词 动机; 亲组织不道德行为; 不道德行为

分类号 B849: C93

1 引言

近年来, 财务造假、商业行贿、虚假宣传、职场性骚扰等企业道德丑闻频繁见诸报端。组织中的不道德行为已成为组织管理者和研究者关注的焦点议题(Treviño, den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014)。其中, 作为一种特殊的不道德行为类型, 亲组织不道德行为(unethical pro-organizational behavior)得到了国内外组织行为学界的广泛探讨(Chen, Chen, & Sheldon, 2016; Effelsberg & Solga, 2015; Lawrence & Kacmar, 2017; 王晓辰, 高欣洁, 郭攀博, 李清, 2018)。现有研究主要从社会认同(Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010)、社会交换(Wang, Long, Zhang, & He, in press)、社会认知(陈默, 梁建, 2017)等理论视角出发, 着重考察亲组织不道德行为的形成机制与影响因素, 在相当程度上丰富了我们对这一行为的认识。

本文认为, 亲组织不道德行为研究的蓬勃发展在一定程度上得益于这一概念所具有的模糊性, 即当前为学界所普遍接受的亲组织不道德行为的概念界定(Umphress & Bingham, 2011)在行为动机与行为类型等方面的理解上存在较大的模糊性, 而这一模糊性极大地拓展了亲组织不道德行为的研究空间。但辩证地看, 模糊的概念界定也在一定程度上影响了对以往研究进行比较的可能性以及在此基础上所得出结论的准确性。同时, 模糊的概念界定还可能使以往研究在变量测量时出现一定程度的误差, 即当前为学界所广泛采用的亲组织不道德行为量表(Umphress et al., 2010), 只测量了这一行为的一部分内涵, 主要反映了行为背后的亲组织动机, 而现实中亲组织不道德行为的动机构成可能更为复杂。因此, 有必要对亲组织不道德行为的概念进行细致界定。遗憾的是, 这方面的探讨目前还十分有限, 亟待补充。

亲组织不道德行为概念的提出源于学界对不道德行为的动机的细分(Umphress et al., 2010), 而亲组织不道德行为的概念模糊性与其行为动机有着紧密关联。因此, 本文试图从动机视角出发, 对亲组织不道德行为的概念模糊性进行细致解构与深入剖析, 形成相对系统的亲组织不道德行为概念内涵, 并据此概念内涵背后的动机逻辑而非传统的组织行为学“个体–群体–组织”分析框架, 对现有的亲组织不道德行为影响因素进行分类梳理, 阐释其对亲组织不道德行为的影响机制, 以期更加直观地呈现亲组织不道德行为的概念内涵与影响因素之间的联系, 并为今后的亲组织不道

收稿日期: 2018-08-23
* 上海市社科规划项目(2017BGL001)资助。
通信作者: 程垦, E-mail: chengken1992@126.com

德行为研究提供针对性的建议。

2 亲组织不道德行为的概念内涵

尽管组织行为学界对具有亲组织动机的不道德行为早有探讨，但作为一个独立的构念，亲组织不道德行为最早由 Umphress 等(2010)提出，指“员工为了使组织获益而采取的不道德行为”，例如为了促进销售而故意隐瞒产品缺陷。随后，Umphress 和 Bingham (2011)对亲组织不道德行为的定义进行了更为细致的表述，将亲组织不道德行为界定为“意在促进组织或其成员有效性但却违背社会核心价值观、道德、法律或合理行为标准的行为”。在上述两个亲组织不道德行为的开创性研究中，Umphress 及其同事均认为，亲组织不道德行为具有“亲组织”和“不道德”双重属性：“亲组织”是亲组织不道德行为区别于其他不道德行为(例如偷盗公司财物)的特征属性，即员工采取亲组织不道德行为的动机是为了使组织获益；“不道德”是亲组织不道德行为的根本属性，即亲组织不道德行为属于不道德行为的范畴，违反了主流的社会道德规范。进一步地，Umphress 及其同事还指出亲组织不道德行为的三个边界条件：第一，区别于工作疏忽、失误等无意行为，亲组织不道德行为必须是有意为之的，且意在使组织获益；第二，行为动机必须包含有亲组织动机，纯粹的利己不道德行为不属于亲组织不道德行为的范畴；第三，亲组织不道德行为的界定，关键在于行为的亲组织动机，而非行为的实际结果。因此，根据上述亲组织不道德行为的定义与特征可知，亲组织动机是亲组织不道德行为的必要条件，即不论行为动机中是否同时包含有其他动机(例如亲成员动机、利己动机)，只要行为动机中包含有亲组织动机，便可将不道德行为界定为亲组织不道德行为。

随着研究的推进，Umphress 对亲组织不道德行为的概念内涵进行了一定拓展。在新近的一项研究中，Johnson 和 Umphress (in press)提出并探讨了亲领导不道德行为。Johnson 和 Umphress 指出，以往研究主要关注使组织或团队获益的不道德行为，忽视了使其他主体(例如领导)获益的不道德行为，而这正是亲组织不道德行为概念内涵亟待拓展的一个方向。在关于亲领导不道德行为的论述中，Johnson 和 Umphress 援引了美国都乐食品公司的案例作为这种行为的典型例子[1]，指出亲领导不道德行为的必要条件是亲领导动机，且亲领导不道德行为属于亲组织不道德行为的概念范畴。因此，综合 Umphress 等(2010)、Umphress 和 Bingham (2011)以及 Johnson 和 Umphress (in press)的研究可以推测，Umphress 将亲组织不道德行为的必要条件拓展为亲组织动机与亲成员动机在逻辑学上的“或”关系，即若想将不道德行为界定为亲组织不道德行为，则行为动机中必须包含有亲组织动机或亲成员动机。

对于这一拓展的亲组织不道德行为必要条件，本文持相对保留的态度。本文认为，亲成员不道德行为(例如亲领导不道德行为)并非是亲组织不道德行为的“子集”，二者在概念内涵上存在“交集”但也各有独立的部分。具体而言，既亲组织又亲成员的不道德行为同时属于亲组织不道德行为与亲成员不道德行为的概念范畴，但纯粹的亲成员不道德行为不属于亲组织不道德行为的概念范畴。如前所述，根据 Umphress 及其同事(2010, 2011)对亲组织不道德行为的定义可知，“亲组织”是亲组织不道德行为的特征属性。尽管 Umphress 和 Bingham (2011)在界定亲组织不道德行为时将组织成员也纳入到员工意图使之获益的主体范围之中，但在后续论述中，Umphress 和 Bingham 其实并未专门强调这一主体。这可能是因为：个体的组织认同的形成和积极社会交换关系的建立，与组织成员存在紧密联系；组织成员只是个体实现亲组织动机的载体；尽管个体“直接”亲组织和“间接”通过组织成员来亲组织在过程方面存在一定差异，但二者在本质上均符合亲组织不道德行为的定义，且都在亲组织不道德行为的三个边界条件之内[2]。其实，Johnson 和 Umphress (in press)在阐述组织认同对亲领导不道德行为的影响时也指出，员工可能会将领导视为组织的代表，进而将帮助领导视为帮助组织的一种途径。因此，本

[1] 在美国都乐食品公司的案例中，首席运营官兼总顾问 Carter 为了使他的领导兼首席执行官 Murdock 能够以较低股价购买公司股票，向董事会谎报了公司经营上的财务问题与财务预期，从而压低公司股价。

[2] “实现动机的载体”说源于匿名审稿人富有洞见的评论。对此，作者向匿名审稿人致以诚挚的谢意。

文坚持之前的观点，即亲组织动机才是界定亲组织不道德行为的关键。

进一步地，在对亲组织不道德行为的概念内涵进行探讨时，除了亲组织动机与亲成员动机之外，还需要对利己动机进行考察。Umphress 及其同事(2010, 2011)指出，员工可能知道亲组织不道德行为在使组织获益的同时也可能会使自身获益，因而亲组织不道德行为并不完全独立于利己不道德行为。由此可见，亲组织不道德行为并不排斥利己动机，既亲组织又利己的不道德行为属于亲组织不道德行为的概念范畴。同时，Umphress 及其同事也明确指出，纯粹的利己不道德行为不属于亲组织不道德行为的概念范畴。因此，以亲组织为“借口”而非“动机”的不道德行为不是亲组织不道德行为。但是，Umphress 及其同事并未细致阐释亲组织动机与利己动机在亲组织不道德行为形成过程中所发挥的作用。如前所述，亲组织动机是亲组织不道德行为的必要条件。不同于充分条件，必要条件并不一定会导致亲组织不道德行为的发生。例如，对于纯粹的亲组织不道德行为，亲组织动机是其唯一的驱动动机；但对于多种动机并存的亲组织不道德行为(例如既亲组织又利己的不道德行为)，分析何种动机在亲组织不道德行为形成过程中发挥了何种程度的驱动作用就变得相当复杂。

本文认为，深入分析这一问题对于理论研究与管理实践具有一定的必要性。这是因为：不同的动机关系反映了不同的心理状态，相应的理论分析视角与管理应对举措也会存在一定差异。需要注意的是，对于这一问题，如果仅在动机层面进行分析，可能会使分析变得过于抽象且难以验证；相对可行的方式是结合个体或情境等线索进行推理与归纳，这也是当前相关实证研究所采取的主要分析方式。例如，陈默和梁建(2017)认为，高绩效要求会使员工产生心理负担，为了避免因无法达到绩效要求而遭受负面结果，员工会进行道德推脱，进而采取亲组织不道德行为。由此推测，陈默和梁建认为，在亲组织动机与利己动机并存的情况下，利己动机可以发挥主要的行为驱动作用。相似地，Lawrence 和 Kacmar (2017)认为，工作不安全感会导致情绪耗竭，进而诱发亲组织不道德行为以实现自我调节。不难发现，Lawrence 和 Kacmar 也认为，亲组织动机未必会发挥主要的行为驱动作用，驱动个体采取亲组织不道德行为的动机可以是利己动机。因此，本文认为，在亲组织不道德行为的形成过程中，何种动机发挥了何种程度的驱动作用，需要结合具体的决策情境或研究视角进行分析[3]。

综上所述，整合现有的亲组织不道德行为研究并基于动机视角，本文提出如图 1 所示的亲组织不道德行为的概念内涵，以及如表 1 所示的亲组织不道德行为概念内涵的相关解释。本文认为：(1)亲组织动机是亲组织不道德行为的必要动机，但不一定是唯一动机；(2)亲组织动机可以与其他动机(例如亲成员动机、利己动机)混合，共同构成亲组织不道德行为的行为动机；(3)在混合动机的情况下，亲组织动机不一定是主要动机；(4)判断何种动机是主要动机，需要结合具体的决策情境或研究视角进行分析。

3　亲组织不道德行为的影响因素

由于亲组织不道德行为兼具“亲组织”和“不道德”双重属性，故相较于一般的不道德行为，亲组织不道德行为的影响因素要更为多样化。通过对现有文献进行系统梳理，本文发现，亲组织不道德行为的影响因素大致可以归为三类：第一类因素通过唤起个体维护或回报组织的动机来影响亲组织不道德行为，例如组织认同(Chen et al., 2016)、组织承诺(Matherne & Litchfield, 2012)；第二类因素通过对个体施加内在驱力或外在压力来影响亲组织不道德行为，例如心理特权(Lee, Schwarz, Newman, & Legood, 2019)、绩效压力(李志成，王震，祝振兵，占小军, 2018)；第三类因素与个体或组织的道德性相关，可以抑制或促进亲组织不道德行为的发生，例如道德认同(吴明证，沈斌，孙晓玲, 2016)、企业伪善(赵红丹，周君, 2017)。

不难发现，这三类影响因素在一定程度上分别与亲组织动机、利己动机、亲社会动机有逻辑

---

[3] 需要承认的是，本文对这一问题的分析是相对有限的。尽管如此，作者仍期望通过本文对这一问题的思考，在一定程度上能深化对亲组织不道德行为的理解与认识，并引发学界对这一问题更多的关注与讨论。

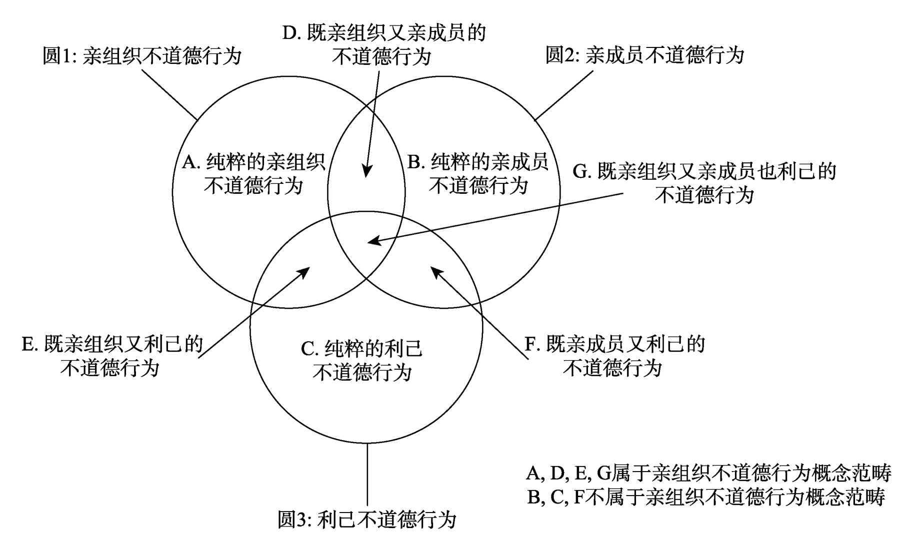


图 1 亲组织不道德行为的概念内涵

表 1 亲组织不道德行为概念内涵(图 1)的相关解释

行为类型	动机构成			亲组织不道德行为概念范畴	主要动机		
	亲组织动机	亲成员动机	利己动机		亲组织动机	亲成员动机	利己动机
A	√	×	×	√	√	×	×
B	×	√	×	×	×	√	×
C	×	×	√	×	×	×	√
D	√	√	×	√	?	?	×
E	√	×	√	√	?	×	?
F	×	√	√	×	×	?	?
G	√	√	√	√	?	?	?

注: √表示动机存在/属于亲组织不道德行为概念范畴/是主要动机; ×表示动机不存在/不属于亲组织不道德行为概念范畴/不是主要动机; ?表示需结合具体的决策情境或研究视角进行分析。

上的关联[4]。进一步地，本文认为，这三类影响因素也在一定程度上反映了亲组织不道德行为研究的不同取向。具体而言，第一类与第二类影响因素对应的研究取向与亲组织不道德行为的概念模糊性有关，即在亲组织动机与利己动机并存的情况下，前一种研究取向强调亲组织动机的驱动作用，后一种研究取向强调利己动机的驱动作用。第三类影响因素对应的研究取向聚焦于亲组织不道德行为的不道德本质，对于组织管控这一行为具有重要意义。

为了更清晰地阐述亲组织不道德行为的影响因素及其对亲组织不道德行为的影响机制，本文部分借鉴 Umphress 和 Bingham (2011)的分析框架，并在此基础上做进一步拓展。具体而言，本文将道德推脱作为亲组织不道德行为的近端影响因素[5]，

[4] 需要说明的是：第一，当前关于亲成员动机在亲组织不道德行为形成过程中的作用的理论和实证研究还十分匮乏，因而本文没有针对性地建立亲成员动机与亲组织不道德行为影响因素之间的逻辑关联；第二，本文在此处引入亲社会动机，并将亲社会动机与亲组织不道德行为影响因素建立逻辑上的联系，原因在于亲组织不道德行为违反了社会道德规范，会受到道德相关因素的影响；第三，本文中的亲社会动机强调要符合社会道德规范，而亲组织动机、亲成员动机、利己动机则无需如此。

[5] 本文采用道德推脱(moral disengagement)而非 Umphress 和 Bingham (2011)采用的中立化(neutralization)作为亲组织不道德行为的近端影响因素，原因有二：第一，尽管道德推脱与中立化在本质上是一致的，但相较于中立化的五种子机制，道德推脱被进一步细分出八种子机制，具有更为丰富的内涵；第二，在实证研究方面，学者们也主要采用道德推脱作为研究变量。

将其他因素划为远端影响因素; 基于动机视角, 将远端影响因素初步划分为亲组织动机相关因素、利己动机相关因素、亲社会动机相关因素三类; 鉴于某些远端影响因素可以发挥上述三类动机相关因素中两类或三类因素的作用, 进一步提出混合动机相关因素这一类别。以下, 本文将分别阐述亲组织不道德行为的近端影响因素与四类远端影响因素对亲组织不道德行为的影响机制。

3.1　亲组织不道德行为的近端影响因素

道德推脱是个体在道德行为决策中产生的一些特定认知倾向, 这些认知倾向包括对自身行为进行认知重建以使其伤害性显得更小、最大限度地减少自身在行为后果中的责任以及降低对行为目标痛苦的认同(Bandura, 1986)。根据社会认知理论, 个体在进行道德行为决策时会受到道德自我调节系统的影响: 当道德自我调节系统正常运行时, 个体倾向于展现出合乎道德的行为, 因为违反道德标准的行为会使个体产生负罪感并受到良心的谴责; 而道德推脱会使道德自我调节功能失效, 从而使个体摆脱自责与内疚, 做出不道德行为(Bandura, 1999)。

道德推脱是组织情境中不道德行为形成与发展的重要解释机制(张艳清, 王晓晖, 王海波, 2016)。亲组织不道德行为在本质上是不道德行为, 因而道德推脱也是其重要的前因变量。同时, 亲组织不道德行为具有“亲组织”属性, 这在一定程度上也使得道德推脱机制更容易发生。具体而言, 道德推脱主要通过道德辩护、委婉标签、有利比较、责任转移、责任分散、忽视或扭曲结果、去人性化、责备归因这 8 种子机制来切断不道德行为与后果之间的因果联系(Bandura, 1999; 杨继平, 王兴超, 高玲, 2010)。这些机制可以降低个体的道德意识, 诱发亲组织不道德行为(Moore, Detert, Treviño, Baker, & Mayer, 2012; Gino, Ayal, & Ariely, 2013): (1)通过道德辩护机制, 亲组织不道德行为的“亲组织”属性被放大, 从而使这一行为更具正当性; (2)通过委婉标签机制, 亲组织不道德行为可能会被贴上“行规”等标签, 从而使这一行为看起来更加正面; (3)通过有利比较机制, 亲组织不道德行为的“不道德”属性会显得微不足道, 由此提高了这一行为的可接受性; (4)通过责任转移机制, 个体将亲组织不道德行为归咎于工作要求或领导命令, 从而使个体摆脱了对亲组织不道德行为有害后果应承担的责任; (5)通过责任分散机制, 个体对亲组织不道德行为有害后果应承担的责任得以稀释, 由此降低了个体采取亲组织不道德行为的心理负担; (6)通过忽视或扭曲结果机制, 亲组织不道德行为的有害后果被曲解乃至颠倒, 由此削弱了个体的自我谴责反应; (7)通过去人性化机制, 受害者的基本人性关怀被剥离, 从而使个体更心安理得地对受害者做出亲组织不道德行为; (8)通过责备归因机制, 个体将亲组织不道德行为归咎于受害者, 从而免除了自身对亲组织不道德行为有害后果应承担的责任。实证研究方面, 道德推脱对亲组织不道德行为的预测作用也得到了国内外研究的广泛支持(Chen et al., 2016; 陈默, 梁建, 2017; 张桂平, 2016)。

3.2　亲组织不道德行为的远端影响因素

3.2.1　亲组织动机相关因素

在亲组织不道德行为的影响因素中, 组织认同得到了最先且最广泛的探讨。组织认同是一种社会归类, 反映了个体对组织的成员感和归属感的认知过程(Ashforth & Mael, 1989)。对组织高度认同的个体会将组织的成败内化为自身的成败(Mael & Ashforth, 1992), 在采取亲组织行为时有可能会选择忽视内心的道德准则(Ashforth & Anand, 2003)。目前, 已有较多研究发现, 组织认同对亲组织不道德行为具有正向影响(Chen et al., 2016; Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Kalshoven, van Dijk, & Boon, 2016; Kong, 2016; 王晓辰, 应莺, 2018)。但在一些研究中, 二者的关系并没有得到验证(Umphress et al., 2010; May, Chang, & Shao, 2015)。对于不一致的研究结论, 本文认为, 原因之一可能在于, 个体对组织的认同包含了对组织价值观的认同(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008), 不同的组织价值观会引导个体采取不同的行为, 由此导致组织认同对亲组织不道德行为的影响出现差异。因此, 建议未来研究在探讨组织认同与亲组织不道德行为的关系时, 将组织的道德性纳入考量, 从而为二者关系提供更精准的解释。

除了组织认同, 组织中的积极社会交换关系也是亲组织不道德行为的重要影响因素。Umphress 和 Bingham (2011)认为, 在组织中具有积极社会交换关系的个体往往有着高水平组织忠诚, 在行为决策时会更多地关注自身对组织的责任以及行为能够带给组织的利益, 这就为中立化

提供了良好的启动条件，进而促进亲组织不道德行为的发生。目前，已有较多研究发现，领导与员工的积极社会交换关系对员工亲组织不道德行为具有正向影响(林英晖, 程垦, 2016; 徐琳, 王济干, 樊传浩, 2018; 钟熙, 王甜, 罗淏元, 宋铁波, 2018)。进一步地，Wang 等(in press)考察了组织层面的员工–组织关系类型对员工亲组织不道德行为的影响机制，研究发现，相互投资型员工–组织关系对员工亲组织不道德行为具有跨层次促进作用。

作为一种与组织认同以及组织中的积极社会交换关系存在紧密联系的心理状态，组织承诺也得到了亲组织不道德行为研究的较多关注。组织承诺可分为情感承诺、规范承诺和持续承诺三个维度(Meyer & Allen, 1991)。Matherne 和 Litchfield (2012)研究发现，情感承诺水平越高的个体越可能采取亲组织不道德行为。Schutts 和 Shelley (2014)聚焦于规范承诺，研究发现，规范承诺正向影响亲组织不道德行为。进一步地，吴明证等(2016)将情感承诺、规范承诺、持续承诺同时纳入考量，研究发现，作为整体构念的组织承诺对亲组织不道德行为亦具有正向影响。此外，罗帆和徐瑞华(2017)验证了高承诺人力资源管理实践对亲组织不道德行为的促进作用，这在一定程度上也间接支持了组织承诺对亲组织不道德行为的正向影响。

3.2.2 利己动机相关因素

如前所述，利己动机相关因素主要通过对个体施加内在驱力或外在压力来影响亲组织不道德行为。本文将利己动机相关因素划分为个体特质因素(内在驱力)与工作环境因素(外在压力)。在个体特质因素方面, Castille, Buckner 和 Thoroughgood (2018)研究发现，马基雅维利主义对亲组织不道德行为具有正向影响。马基雅维利主义者追逐自我利益，认为结果可以为手段辩护(Christie & Geis, 1970)。因此，对于符合自身利益的亲组织行为，马基雅维利主义者也乐意为之，而不论这种亲组织行为是否符合社会道德规范。相似地，Lee 等(2019)研究发现，心理特权与亲组织不道德行为正相关。这是因为：具有高水平心理特权的个体渴望获得较高的组织地位与良好的绩效声誉，而亲组织不道德行为正是达到这一目的的捷径。此外，还有研究发现，未来关注特质对亲组织不道德行为具有抑制作用(郭亿馨, 苏勇, 吉祥熙, 2018)，原因在于：亲组织不道德行为是一种短视行为，会损害组织的长期利益，而关注未来的员工重视自身在组织中的长期职业发展，故会尽量避免亲组织不道德行为的发生。

在工作环境因素方面，根据现有研究成果，本文进一步将其细分为三类：消极的工作体验、工作要求与压力、外部环境。Ghosh (2017)研究发现，工作不安全感会诱发亲组织不道德行为。这是因为：当工作的存续受到威胁时，个体会采取主动性行为以降低工作不安全感，而作为一种印象管理手段，亲组织不道德行为可以有效地改善个体的工作处境。相似地，Lawrence 和 Kacmar (2017)也证实了工作不安全感与亲组织不道德行为的正向关系。进一步地，消极的工作体验还可能来自于领导和同事。Graham, Ziegert 和 Capitano (2015)研究发现，当变革型领导采用“失框架”来组织与传递信息时，低促进型调节焦点的员工更可能会采取亲组织不道德行为。Thau, Derfler-Rozin, Pitesa, Mitchell 和 Pillutla (2015)认为，当面临较高的群体排斥风险时，个体会采取更多的亲群体不道德行为，且融入需求越高，这一关系越显著。在此基础上，张桂平(2016)探讨了职场排斥对亲组织不道德行为的影响机制，研究发现，道德推脱中介了职场排斥对亲组织不道德行为的正向影响，且这一过程受组织认同的调节。

工作要求与压力对亲组织不道德行为的影响也得到了较为丰富的探讨。陈默和梁建(2017)考察了高绩效要求对亲组织不道德行为的影响机制，研究发现，高绩效要求会诱发个体启动道德推脱机制，进而促进亲组织不道德行为的发生。相似地，李志成等(2018)也认为，为了缓解绩效压力引起的焦虑状态，个体倾向于采取亲组织不道德行为作为应对手段。此外, Tian 和 Peterson (2016)以盈余管理为例，分析了员工感知到的来自组织的压力对其道德判断的影响，研究发现，高权力距离员工面对的组织道德压力越大，道德判断就越宽松。

随着研究的不断深入，研究者开始关注外部环境对亲组织不道德行为的影响。陈默和梁建(2017)考察了员工感知的市场竞争在亲组织不道德行为形成过程中的调节作用，研究发现，感知的市场竞争会强化高绩效工作要求对道德推脱的正向影响，进而促进亲组织不道德行为的发生。相似地，Chen 等(2016)也发现，在组织间存在激

烈竞争的情况下，个体面临的压力更大，此时组织认同更可能会启动道德推脱机制，诱发亲组织不道德行为。当前，关于外部环境因素对亲组织不道德行为的影响研究还十分有限，亟待未来研究进一步拓展。

3.2.3　亲社会动机相关因素

亲组织不道德行为在本质上是一种不道德行为，违反了社会道德规范。因此，与其他不道德行为相似，亲组织不道德行为会受到道德相关因素的影响。道德认同是个体以道德特质为基础而组建起来的自我图式，包含内在化和象征化两个维度(Aquino & Reed, 2002)。高道德认同的个体具有较强的道德自制力和人道主义精神(Reed & Aquino, 2003)。Wang 等(in press)考察了作为整体构念的道德认同对社会交换与亲组织不道德行为之间关系的调节作用，结果表明，道德认同负向调节上述关系。进一步地，吴明证等(2016)对道德认同的作用进行了更为细致的探讨，研究发现，对于高内在化道德认同的个体，无论其象征化道德认同水平如何，组织承诺均不显著影响亲组织不道德行为；而对于低内在化道德认同的个体，象征化道德认同会强化组织承诺与亲组织不道德行为之间的关系。由此可见，相较于象征化维度，内在化维度对亲组织不道德行为具有更为显著的影响。目前，已有较多研究证实，内在化道德认同与亲组织不道德行为负相关(吴明证，邵晓露，孙晓玲，李宁，2017)，并能调节高绩效要求(陈默，梁建，2017)、情感承诺(林英晖，程垦，2016)与亲组织不道德行为的关系。

Umphress 和 Bingham (2011)对道德发展水平在亲组织不道德行为形成过程的调节作用进行了深入分析。作为一种用于解决道德困境的级进式认知发展水平，道德发展水平可大致逐级分为前习俗水平、习俗水平和后习俗水平三种水平(Kohlberg, 1969)。Umphress 和 Bingham (2011)认为，处于不同道德发展水平的个体在进行道德推理时所关注的道德原则存在差异，而这种差异会调节组织认同与积极的社会交换关系对亲组织不道德行为的影响。具体而言，当道德发展水平处于前习俗水平时，个体主要关注自身利益，对组织或其他群体的利益并不关心，因而会更多地采取纯粹的利己不道德行为，而非亲组织不道德行为；当道德发展水平处于习俗水平时，个体的道德行为决策会受到社会群体的规范或期望的影响，此时中立化机制更易被激发，进而促使个体采取亲组织不道德行为；当道德发展水平处于后习俗水平时，个体主要根据更高阶的道德原则(例如正义)行事，因而不太可能会因为较高的组织认同或高质量的社会交换关系而启动中立化机制并表现出亲组织不道德行为。Umphress 和 Bingham 对于道德发展水平的非线性调节作用的论述非常深入且有趣，但遗憾的是，现有的相关研究仅停留在理论分析层面，缺少必要的实证检验，亟待未来研究进一步补充。

除了个体的道德认同和道德发展水平，组织的道德文化与道德行为也会对亲组织不道德行为产生影响。Umphress 和 Bingham (2011)认为，如果组织文化充满道德模糊性，那么身处其中的员工更容易因高水平的组织认同与积极的社会交换而启动中立化机制，展现出更多的亲组织不道德行为。赵红丹和周君(2017)基于社会学习理论探讨了企业伪善行为对员工亲组织不道德行为的影响机制，研究发现，企业伪善行为会使员工产生“企业利益至上”的认知，认为管理者默许甚至支持不道德的逐利行为，进而模仿并展现出亲组织不道德行为。

3.2.4　混合动机相关因素

如前所述，混合动机相关因素是指可以同时发挥上述两类或三类动机相关因素之作用的影响因素。其中，领导风格是较为典型的混合动机相关因素，这是因为：在组织中，领导是员工重要的交换与学习对象，不同程度的领导行为或领导行为的不同维度可以对员工的心理和行为产生不同影响。现有研究发现，随着伦理型领导由低水平上升到中等水平，领导与下属之间的交换关系质量得到提高，员工采取亲组织不道德行为的可能性增加；进一步地，随着伦理型领导由中等水平上升到高水平，伦理型领导的道德榜样作用开始显现，此时员工采取亲组织不道德行为的可能性转而降低；即是说，伦理型领导与亲组织不道德行为呈倒 U 形关系(Miao, Newman, Yu, & Xu, 2013；李根强，2016)。类似地，吴明证等(2017)研究发现，服务型领导与亲组织不道德行为也具有倒 U 形关系。

随着国内亲组织不道德行为研究的兴起，本土领导风格近年来也逐渐受到重视。张永军、张

鹏程和赵君(2017)探讨了家长式领导对员工亲组织不道德行为的影响，研究发现，威权领导与亲组织不道德行为正相关，仁慈领导与亲组织不道德行为不相关，德行领导与亲组织不道德行为呈倒 U 形关系，威权领导、仁慈领导分别与德行领导对亲组织不道德行为存在交互作用。林英晖和程垦(2017)基于圈内人和圈外人视角探讨了差序式领导对员工亲组织不道德行为的影响，研究发现，差序式领导会激发圈内人的身份认同与“报”的心理进而促进其采取亲组织不道德行为，而差序式领导的区别对待会使圈外人产生巨大压力，为了缓解压力并争取获得圈内人身份，圈外人也会倾向于采取亲组织不道德行为。

此外，伦理氛围这一多维构念对亲组织不道德行为的多重影响也得到了研究证实。张永军、江晓燕和赵国祥(2017)研究发现，不同的伦理氛围对亲组织不道德行为具有不同的影响：规则型伦理氛围强调伦理规范，负向影响亲组织不道德行为；自利型伦理氛围强调谋取私利，正向影响亲组织不道德行为；关怀型伦理氛围强调互助互爱，正向影响亲组织不道德行为。

3.3 小结与补充

基于现有的亲组织不道德行为研究，本文提出如图 2 所示的亲组织不道德行为的影响因素及其对亲组织不道德行为的影响机制：(1)亲组织不道德行为与道德推脱(近端影响因素)有紧密的联系，通过道德推脱，个体会更加心安理得地做出亲组织不道德行为；(2)亲组织不道德行为的远端影响因素可以大致划分为亲组织动机相关因素、利己动机相关因素、亲社会动机相关因素与混合动机相关因素四类；(3)远端影响因素可以对亲组织不道德行为产生直接影响，也可以通过道德推脱间接影响亲组织不道德行为。

进一步地，本文对多个远端因素并存时的亲组织不道德行为形成机制进行了补充分析。(1)当多个远端影响因素并存时，这些远端影响因素可以对亲组织不道德行为产生直接影响或联合影响，也可以通过道德推脱间接影响亲组织不道德行为。例如，王汉瑛、田虹和邢红卫(2018)基于双重认同视角探讨了内部审计师的亲组织不道德行为形成机制，通过多项式回归与响应面分析，研究发现，组织认同正向影响亲组织不道德行为倾向，职业认同负向影响亲组织不道德行为倾向，组织认同与职业认同对亲组织不道德行为倾向具有联合效应且这一效应被道德推脱部分中介。(2)当多个远端影响因素并存时，某一远端影响因素可以调节另一远端影响因素对亲组织不道德行为的直接影响，也可以调节另一远端影响因素对道德推脱的直接影响以及道德推脱在另一远端影响因素与亲组织不道德行为之间的中介作用。例如，Chen 等(2016)研究发现，组织间竞争强度不仅可以调节组织认同与亲组织不道德行为之间的关系，同时还可以调节组织认同与道德推脱之间的关系以及道德推脱的中介作用。

4 研究展望

作为一种容易被组织忽视、默许甚至支持但又会损害组织长远利益的行为，亲组织不道德行为已成为国内外组织行为学界日益关注的研究主题。对亲组织不道德行为展开深入系统的探讨，无论是在理论发展还是在指导实践方面，都具有重要价值。基于动机视角，本文深入剖析了亲组

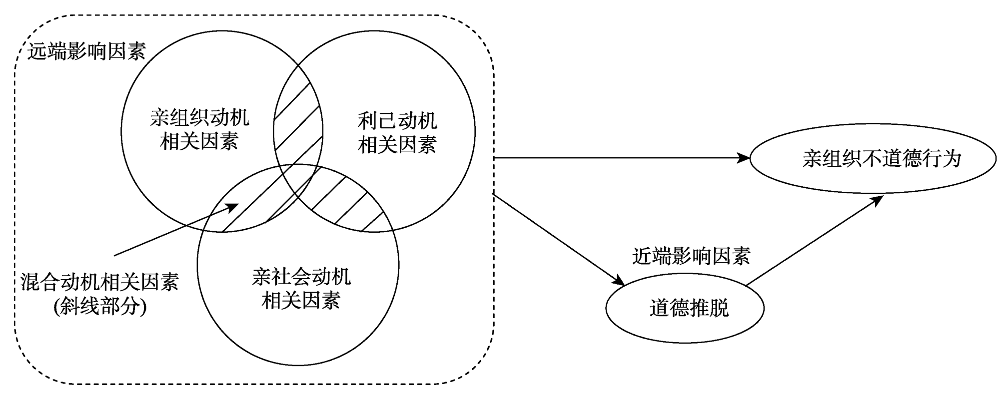


图 2 亲组织不道德行为的影响因素及其对亲组织不道德行为的影响机制

织不道德行为的概念内涵，并对其影响因素进行了系统梳理。据此，本文认为，未来研究可以着重从以下几个方面开展。

第一，开展亲组织不道德行为的细化研究。如前所述，亲组织不道德行为的概念内涵存在一定模糊性，而这一概念模糊性导致了亲组织不道德行为类型上的多样性。当前，相关研究主要聚焦于纯粹的亲组织不道德行为(Chen et al., 2016; Umphress et al., 2010)，对其他亲组织不道德行为细分类型缺乏足够的关注(Mesdaghinia, Rawat, & Nadavulakere, in press)。本文认为，相较于“直接”亲组织的不道德行为，“间接”通过组织成员来实现亲组织动机的不道德行为，尤其是亲领导不道德行为，在基于中国情境的研究中具有更强的文化契合性。这是因为：在以关系取向和威权取向为特征的中国社会，“人治”的思想在一定程度上导致组织内部缺乏稳定统一的行为规范与评价标准，组织成员的个人意识较难转化为以组织为中心的群体意识，取而代之的是以领导为核心的圈子意识(陶厚永，章娟，李玲, 2016)。因此，未来研究有必要开展亲组织不道德行为的细化研究，从而丰富我们对亲组织不道德行为的认识。

第二，完善亲组织不道德行为的测量工具。当前，亲组织不道德行为的测量主要采用 Umphress 等(2010)开发的量表，这一量表主要测量面向顾客或客户的亲组织不道德行为。因此，如果采用这一量表来测量其他情境中的亲组织不道德行为，例如面向商业伙伴的亲组织不道德行为，就可能会出现测量误差的问题，进而影响研究结论的准确性。未来研究可以基于利益相关者视角开发多面向的亲组织不道德行为量表，从而为不同情境的亲组织不道德行为提供更具针对性的测量工具。此外，亲组织不道德行为测量工具的本土化也有待未来研究开展。这是因为：当前主流的亲组织不道德行为量表是基于西方组织情境开发的，部分测量条目可能与国内实际情况存在匹配性较低的问题(张桂平, 2016; 徐琳　等, 2018)。

第三，丰富亲组织不道德行为的研究视角。现有研究在探讨亲组织不道德行为的形成机制时，大多从社会认同、社会交换、社会学习等理论视角进行分析与检验(Chen et al., 2016; Miao et al., 2013)。诚然，基于上述视角的研究为我们直观地呈现了亲组织不道德行为的形成机制，但鉴于亲组织不道德行为概念内涵的丰富性，本文认为，未来研究还可以从其他视角开展研究。Umphress 等(2010)指出，亲组织不道德行为在使组织短期内获益的同时，是以损害外部利益相关者的利益为代价的。由此可见，亲组织不道德行为不仅涉及员工与组织双方，同时也与外部利益相关者有紧密的联系。然而，以往甚少有研究考察组织与外部利益相关者之间的关系或外部利益相关者对亲组织不道德行为的影响，亟待未来研究进行拓展。此外，现有研究大多关注组织中的对偶关系对亲组织不道德行为的影响，例如领导–部属交换(林英晖，程垦，2016)，鲜有研究从社会网络视角对亲组织不道德行为展开探讨。未来研究可以尝试构建团队内部关系网络，考察亲组织不道德行为在团队中的的形成与传播机制。

第四，拓展亲组织不道德行为的影响因素。不同于以往研究采用传统的组织行为学“个体–群体–组织”分析框架展开评述(杜兰英，段天格，李铭泽，2016)，本文基于动机视角对亲组织不道德行为的影响因素进行分类梳理。这两种分析视角并不冲突，彼此可以相互补充。具体而言，前者注重论述的层次性，后者强调分析的逻辑性与关联性。鉴于此，本文亦采用“个体–群体–组织”分析框架对亲组织不道德行为的影响因素进行了补充分析。本文发现，现有研究主要探讨了亲组织不道德行为的个人与人际影响因素(Thau et al., 2015)，对于组织相关因素的考察还十分有限，相应的跨层次研究更是匮乏(程垦，林英晖，印刷中 b)。因此，未来研究有必要针对上述方面进行补充，从而丰富我们对亲组织不道德行为影响因素的系统认识。如前所述，未来研究可以考察组织道德性对组织认同与亲组织不道德行为之间关系的调节作用，从而更准确地理解组织认同对亲组织不道德行为的影响。此外，组织的发展阶段、结构类型、规章政策等对亲组织不道德行为的影响，也有待未来研究做进一步的拓展。

第五，考察亲组织不道德行为的抑制机制。当前，已有不少学者对亲组织不道德行为的促进性因素及其促进机制进行探讨(Zhang, in press; 孙春玲，姬玉，许芝卫, 2018)。本文认为，针对性地探讨亲组织不道德行为的抑制性因素及其抑制机制也十分必要。这是因为：在管理实践中，亲组织不道德行为的有效抑制手段并非简单地等同

于削弱其促进性因素；对于企业预防和管控这一行为而言，抑制性因素可能具有更为现实的指导意义(程垦，林英晖，印刷中 a)。未来研究可以从事前预防、事中监控与事后补救三个方面开展：事前预防方面，管理者可以通过严格甄选道德型员工、合理安排绩效目标等手段，以实现对员工亲组织不道德行为的有效预防；事中监控方面，管理者有必要建立相互督促的团队伦理氛围，鼓励团队成员对其他成员的亲组织不道德行为进行及时纠正；事后补救方面，管理者可以对亲组织不道德行为的实施者进行必要的惩罚，从而降低其将来仍采取亲组织不道德行为的可能性。

第六，探索亲组织不道德行为的影响效应。总体而言，目前关于亲组织不道德行为影响效应的研究成果非常有限(王晓辰，高欣洁，李清，2018)，有待深入探索。本文认为，对于行为主体的影响，未来研究可以借鉴 Umphress 和 Bingham (2011)提出的分析框架，考察个体在采取亲组织不道德行为后可能出现的认知、情绪、态度、行为等方面的转变以及相关的调节机制。对于行为受体的影响，由于横断面研究难以呈现亲组织不道德行为影响效应的阶段性特点，因而未来有必要采取纵向追踪的研究设计，分析比较亲组织不道德行为对个体所在组织的短期影响和长期影响。同时，既有研究缺乏对亲组织不道德行为在组织内部传染机制的探索(Shu, 2015；李根强，杨锐，2019)，未来研究可以尝试运用计算机仿真建模技术，打破传统的静态研究模式，探讨组织内亲组织不道德行为的扩散互动机制。

第七，深化亲组织不道德行为的本土研究。近年来，国内学者日渐关注亲组织不道德行为这一研究主题，但基于中国文化背景下的亲组织不道德行为研究还相当有限(林英晖，程垦，2016, 2017)。组织行为学本土化研究的关键在于深度结合中国人的思维观念与行为习惯去分析、论证、检验特定组织情境下研究对象背后的心理与行为逻辑，而非简单地套用西方理论(郑伯埙，1995)。不同于西方“束柴成捆”式的团体格局，中国社会深受儒家伦理思想与家文化的影响而呈现出差序格局，华人社会中的个体往往具有较强的集体主义倾向与较高的权力距离，人际交往注重“人情”、“面子”等(杨国枢，黄光国，杨中芳，2008)。由此推测，中国文化背景下的亲组织不道德行为形成机制很可能与西方社会中的亲组织不道德行为形成机制存在差异，而这些不同之处值得国内学者在未来做进一步的深入解答。

致谢：感谢 University of Warwick 的吕夏漪同学在文献梳理与论文写作中的支持。

参考文献

陈默，梁建. (2017). 高绩效要求与亲组织不道德行为：基于社会认知理论的视角. *心理学报, 49*(1), 94–105.

程垦，林英晖. (印刷中 a). 责任型领导与组织惩罚对亲组织非伦理行为的影响. *管理科学*.

程垦，林英晖. (印刷中 b). 组织认同一定会促进亲组织非伦理行为吗？社会责任型人力资源管理的作用. *心理科学*.

杜兰英，段天格，李铭泽. (2016). 不道德亲组织行为研究述评与展望. *中国人力资源开发, 33*(7), 50–57.

郭亿馨，苏勇，吉祥熙. (2018). 员工未来关注与不道德亲组织行为：一个中介–调节模型的构建与检验. *中国人力资源开发, 35*(2), 30–40.

李根强. (2016). 伦理型领导、组织认同与员工亲组织非伦理行为：特质调节焦点的调节作用. *科学学与科学技术管理, 37*(12), 125–135.

李根强，杨锐. (2019). 团队内亲组织非伦理行为的产生与传染机制研究. *软科学, 33*(1), 126–129.

李志成，王震，祝振兵，占小军. (2018). 基于情绪认知评价的员工绩效压力对亲组织非伦理行为的影响研究. *管理学报, 15*(3), 358–365.

林英晖，程垦. (2016). 领导–部属交换与员工亲组织非伦理行为：差序格局视角. *管理科学, 29*(5), 57–70.

林英晖，程垦. (2017). 差序式领导与员工亲组织非伦理行为：圈内人和圈外人视角. *管理科学, 30*(3), 35–50.

罗帆，徐瑞华. (2017). 高承诺人力资源管理实践对亲组织非伦理行为的影响——组织支持感的中介作用与道德认同的调节作用. *中国人力资源开发, 34*(10), 28–39.

孙春玲，姬玉，许芝卫. (2018). 心理授权对工程项目团队不道德亲组织行为的影响研究——基于组织惯例的调节作用. *中国软科学*, (4), 155–164.

陶厚永，章娟，李玲. (2016). 差序式领导对员工利社会行为的影响. *中国工业经济*, (3), 114–129.

王汉瑛，田虹，邢红卫. (2018). 内部审计师的亲组织非伦理行为：基于双重认同视角. *管理科学, 31*(4), 30–44.

王晓辰，高欣洁，郭攀博，李清. (2018). 亲组织不道德行为的多层次模型. *心理科学进展, 26*(6), 1111–1120.

王晓辰，高欣洁，李清. (2018). 亲组织非伦理行为对员工职业发展的影响：一个跨层的被调节中介. *心理科学, 41*(3), 646–652.

王晓辰，应莺. (2018). 变革型领导如何影响员工亲组织非伦理行为？一个被调节的中介作用模型. *财经论丛*, (3), 97–104.

吴明证，邵晓露，孙晓玲，李宁. (2017). 服务型领导、道德认同与 UPB 的关系. *应用心理学, 23*(2), 152–161.

吴明证，沈斌，孙晓玲. (2016). 组织承诺和亲组织的非伦

理行为关系: 道德认同的调节作用. *心理科学, 39*(2), 392–398.

徐琳, 王济干, 樊传浩. (2018). 授权型领导对员工亲组织非伦理行为的影响: 一个链式中介模型. *科学学与科学技术管理, 39*(6), 109–121.

杨国枢, 黄光国, 杨中芳. (2008). *华人本土心理学*. 重庆: 重庆大学出版社.

杨继平, 王兴超, 高玲. (2010). 道德推脱的概念、测量及相关变量. *心理科学进展, 18*(4), 671–678.

张桂平. (2016). 职场排斥对员工亲组织性非伦理行为的影响机制研究. *管理科学, 29*(4), 104–114.

张艳清, 王晓晖, 王海波. (2016). 组织情境下的不道德行为现象: 来自道德推脱理论的解释. *心理科学进展, 24*(7), 1107–1117.

张永军, 江晓燕, 赵国祥. (2017). 伦理氛围与亲组织非伦理行为: 道德辩护的中介效应. *心理科学, 40*(5), 1189–1194.

张永军, 张鹏程, 赵君. (2017). 家长式领导对员工亲组织非伦理行为的影响: 基于传统性的调节效应. *南开管理评论, 20*(2), 169–179.

赵红丹, 周君. (2017). 企业伪善、道德推脱与亲组织非伦理行为: 有调节的中介效应. *外国经济与管理, 39*(1), 15–28.

郑伯埙. (1995). 差序格局与华人组织行为. *华人本土心理学,* (3), 142–219.

钟熙, 王甜, 罗淏元, 宋铁波. (2018). 上下级关系与亲组织非伦理行为: 基于组织认同与自我牺牲型领导的作用. *科学学与科学技术管理, 39*(6), 122–135.

Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(6), 1423–1440.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior, 25*, 1–52.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3), 325–374.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20–39.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3*(3), 193–209.

Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2018). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 149*(4), 919–930.

Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1082–1096.

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

Effelsberg, D., & Solga, M. (2015). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics, 126*(4), 581–590.

Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics, 120*(1), 81–93.

Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior: An empirical examination. *Personnel Review, 46*(6), 1182–1198.

Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2013). Self-serving altruism? The lure of unethical actions that benefit others. *Journal of Economic Behavior and Organization, 93*, 285–292.

Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 126*(3), 423–436.

Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (in press). To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics*.

Kalshoven, K., van Dijk, H., & Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 500–515.

Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization: Theory and research* (pp. 347–380). Chicago: Rand McNally.

Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences, 93*, 86–91.

Lawrence, E. R., & Kacmar, K. M. (2017). Exploring the impact of job insecurity on employees' unethical behavior. *Business Ethics Quarterly, 27*(1), 39–70.

Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 154*(1), 109–126.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103–123.

Matherne, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9*(5),

35–46.

May, D. R., Chang, Y. K., & Shao, R. (2015). Does ethical membership matter? Moral identification and its organizational implications. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 681–694.

Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (in press). Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics*.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. *Journal of Business Ethics, 116*(3), 641–653.

Moore, C., Detert, J. R., Treviño, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology, 65*(1), 1–48.

Reed, A., & Aquino, K. F. (2003). Moral identity and the expanding circle of moral regard toward out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(6), 1270–1286.

Schutts, J., & Shelley, K. (2014). Modeling a values-based-congruence framework to predict organization constructs in fraternities and sororities. *Oracle: The Research Journal of the Association of Fraternity/Sorority Advisors, 9*(1), 33–53.

Shu, X. (2015). Contagion effect of unethical pro-organizational behavior among members within organization. *Metallurgical and Mining Industry,* (5), 235–242.

Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 98–113.

Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: The case of earnings management. *Business Ethics: A European Review, 25*(2), 159–171.

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)Ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology, 65*, 635–660.

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621–640.

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 769–780.

Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (in press). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*.

Zhang, S. (in press). Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: The mediating effect of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*.

Unethical pro-organizational behavior: A motivational perspective

CHENG Ken[1]; LIN Yinghui[2]

([1] *School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai* 200092, *China*)

([2] *School of Management, Shanghai University, Shanghai* 200444, *China*)

Abstract: Unethical pro-organizational behavior (UPB) is an important research topic which has drawn more and more attention from the organizational behavior field in recent years. Yet, it's worth noting that the conceptualization of UPB is somewhat vague. Based on the motivational perspective, this paper deeply deconstructs and analyses the conceptual ambiguity of UPB in terms of definition, characteristic, motivation and type, and form a systematic concept connotation of UPB. Further, following the motivation-related logic behind UPB, this paper systematically reviews the influencing factors of UPB, and explains the mechanisms of these influencing factors on UPB. Finally, this paper provides specific suggestions for future research in terms of subtype, measurement, research perspective, influencing factor, inhibition mechanism, influencing mechanism and localization.

Key words: motivation; unethical pro-organizational behavior; unethical behavior